

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERLIBATAN  
PEKERJA: KAJIAN KES DI MALAYSIA BUILDING SOCIETY  
BERHAD.**

**MAIZATUL DHUHA BINTI ABD RAZAK**

**Projek ini diserahkan kepada Pusat Pengajian Othman Yeop Abdullah,  
Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat  
keperluan Ijazah Sarjana Pengurusan Sumber Manusia (MHRM)**

## **KEBENARAN UNTUK KEGUNAAN**

Kertas Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan program Sarjana Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran penyelia kertas projek atau Dekan Kolej Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini samada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman

## ABSTRACT

This study examines the influence of employee communication, employee development, and rewards and recognition on employee engagement in Malaysia Building Society Berhad (MBSB). The extent to which the findings can be generalized in non-Western countries such as Malaysia is the main motivation of the study. This study was carried out among 407 exempt staffs in MBSB. Data were gathered through questionnaires and analyzed by using Statistical Package for Social Science (SPSS). Correlation and regression analysis were used. The analysis showed significant influence of employee development on employee engagement. However employee communication, and rewards and recognition were found not significant in influencing employee engagement. Implications for future research and management practice are discussed.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meneliti pengaruh komunikasi pekerja, pembangunan pekerja, dan ganjaran dan pengiktirafan terhadap keterlibatan pekerja di Malaysia Building Society Berhad (MBSB). Motivasi utama kajian adalah untuk melihat sejauh mana hasil kajian boleh digeneralisasai di negara-negara bukan Barat seperti di Malaysia. Kajian ini telah dijalankan dalam kalangan 407 kakitangan MBSB. Data dikumpul melalui borang soal selidik dan dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS). Korelasi dan analisis regresi telah digunakan. Analisis menunjukkan pembangunan pekerja memepunyai pengaruh signifikan dengan keterlibatan pekerja. Walau bagaimanapun, komunikasi pekerja, dan ganjaran dan pengiktirafan didapati tidak signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan pekerja. Implikasi penyelidikan masa depan dan amalan pengurusan turut dibincangkan.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Dipanjatkan kesyukuran kerana dengan limpah kurnianya kertas projek ini dapat disiapkan sepenuhnya. Mudah -mudahan kertas projek ini dapat menyumbang sedikit sebanyak info kepada semua pihak.

Terima kasih ditujukan khas buat penyelia projek saya iaitu Pn.Norizan Azizan serta tidak dilupakan juga ucapan ditujukan kepada Dr.Faridahwati yang banyak membantu sepanjang proses menyiapkan kertas projek ini. Segala jasa dan tunjuk ajar diberikan merupakan pengalaman baru dan pembelajaran baru buat diri saya untuk kegunaan masa akan datang. Segala bimbingan, nasihat, tunjuk ajar, idea dan segalanya yang diberikan mudah-mudahan diberkati Allah.

Tidak dilupakan kepada kakitangan di lokasi kajian iaitu Malaysia Building Society Berhad (MBSB) yang banyak memberikan kerjasama, maklumbalas dan komitmen yang tidak berbelah bagi menyiapkan kertas projek ini. Jasa baik kalian tidak akan saya lupakan.

Jutaan terima kasih yang tidak terhingga bonda tersayang Puan Radiah binti Saidin yang banyak memberikan sokongan moral, galakan, iringan doa dan semangat dalam melengkapkan kertas projek ini. Buat keluarga yang

dikasihi juga, ribuan terima kasih di atas kata-kata sokongan dan kata-kata semangat yang dilontarkan.

Akhir sekali, buat teman dan mereka yang terlibat secara langsung serta tidak langsung yang telah banyak membantu dan memberi galakkan sepanjang proses menyiapkan projek ini, terima kasih tidak terhingga di atas kata semangat dan galakkan yang diberikan.

## KANDUNGAN

### PERKARA

### MUKASURAT

Perakuan Kerja Kertas Projek	i
Kebenaran Untuk Kegunaan	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Penghargaan	vi-vii
Kandungan	viii-xi
Senarai Jadual	xii
Senarai Rajah	xiii

### BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Penyataan Masalah	5
1.3 Soalan Penyelidikan	7
1.4 Objektif Kajian	7
1.5 Kepentingan Kajian	8
1.6 Definasi Istilah Utama	9
1.7 Skop Kajian	10
1.8 Penyusunan Bab Kajian	10

### BAB 2 SOROTAN KARYA

2.1 Pengenalan	11
2.2 Konsep Keterlibatan Pekerja	11

2.2.1 Definisi Keterlibatan Pekerja	11
2.2.2 Tahap-tahap Keterlibatan Pekerja	14
2.2.3 Model Keterlibatan Pekerja	19
a) Model Keterlibatan Kahn	19
b) Permintaan Kerja- Model Sumber Keterlibatan Pekerja	21
c) Model Latar Belakang dan Akibat Keterlibatan Pekerja	22
2.2.4 Kepentingan Keterlibatan Pekerja	24
2.3 Konsep Komunikasi	26
2.3.1 Definisi Komunikasi	26
2.3.2 Jenis dan Bentuk Komunikasi dalam Organisasi	28
2.3.3 Model Komunikasi	30
2.3.4 Kepentingan Komunikasi kepada Organisasi dan Pekerja	33
2.4 Konsep Pembangunan Pekerja	39
2.4.1 Definisi Pembanguna Pekerja	39
2.4.2 Jenis-jenis Pembangunan Pekerja	41
2.4.3 Model Pembangunan Pekerja	43
2.4.4 Kepentingan Komunikasi kepada Organisasi dan Pekerja	45
2.5 Konsep Ganjaran dan Pengiktirafan	48
2.5.1 Definisi Ganjaran dan Pengiktirafan	48
2.5.2 Jenis –jenis Ganjaran dan Pengiktirafan	49
2.5.3 Model Ganjaran dan Pengiktirafan	50
2.5.4 Kepentingan Ganjaran dan Pengiktirafan	52
2.6 Kajian Lepas	53



2.6.1 Komunikasi Pekerja dan Keterlibatan Pekerja	54
2.6.2 Pembangunan Pekerja dan Keterlibatan Pekerja	56
2.6.3 Ganjaran dan Pengiktirafan dan Keterlibatan Pekerja	58
2.7 Rumusan	60

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

3.1 Pengenalan	61
3.2 Reka Bentuk Kajian	61
3.2.1 Kerangka Kajian	62
3.2.2 Hipotesis	63
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	64
3.3.1 Populasi	64
3.3.2 Persampelan	65
3.4 Prosedur Pengumpulan Data	66
3.5 Instrumen dan Reka Bentuk Soal Selidik	67
3.5.1 Keterlibatan Pekerja	67
3.5.2 Komunikasi Pekerja	68
3.5.3 Ganjaran dan Pengiktirafan	69
3.5.4 Pembangunan Pekerja	70
3.5.5 Reka Bentuk Soal Selidik	70
3.6 Analisis Data	71
3.6.1 Kebolehpercayaan Alpha Cronbach	71
3.6.2 Kekerapan Analisis	71
3.6.3 Pekali Analisis Kolerasi Pearson	72

3.6.4 Ujian Regresi Linear	72
3.7 Rumusan	73

## **BAB 4 DAPATAN KAJIAN**

4.1 Pengenalan	74
4.2 Kadar Respon	74
4.3 Ujian Kebolehpercayaan	75
4.4 Analisis Deskriptif	75
4.5 Analisis Frekuensi Profil Demografi Responden	76
4.6 Analisis Hipotesis	78
4.6.1 Analisis Kolerasi Pearson	78
4.6.2 Analisis Regresi	80
4.7 Kesimpulan	81

## **BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1 Pengenalan	83
5.2 Ringkasan Dapatan Kajian	83
5.3 Perbincangan	84
5.4 Perbandingan Hasil Kajian dengan Kajian Lepas	90
5.5 Implikasi	91
5.6 Limitasi Kajian	92
5.7 Kesimpulan	93

## **RUJUKAN**

## **LAMPIRAN**

## **SENARAI JADUAL**

<b>No.</b>	<b>Perkara</b>	<b>Muka surat</b>
Jadual 1.1	Rangkaian Cawangan MBSB (2011)	3
Jadual 3.1	Hipotesis dan Jenis Ujian Digunakan	63
Jadual 3.2	Pecahan Populasi di MBSB Mengikut Jabatan	64
Jadual 3.3	Interpretasi Pekali Korelasi Pearson	72
Jadual 4.1	Kadar Respon	74
Jadual 4.2	Analisis Kebolehpercayaan	75
Jadual 4.3	Analisis Deskriptif	75
Jadual 4.4	Profil Responden (n = 407)	76
Jadual 4.5	Korelasi antara Pemboleh ubah	79
Jadual 4.6	Dapatan Analisis Regresi	81
Jadual 4.7	Keputusan Hipotesis dari Kajian	82

## **SENARAI RAJAH**

<b>No.</b>	<b>Tajuk</b>	<b>Muka surat</b>
Rajah 2.1	Model Keterlibatan Kahn	20
Rajah 2.2	Permintaan Kerja-Model Sumber Keterlibatan Kerja.	22
Rajah 2.3	Model Latar Belakang dan Akibat Daripada Keterlibatan Pekerja.	23
Rajah 2.4	Model Komunikasi Umum	32
Rajah 2.5	Model konseptual pembangunan kerjaya	45
Rajah 2.6	Model teori program ganjaran	51
Rajah 3.1	Penyelidikan Rangka Kajian	63

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

*Malaysia Building Society Berhad* (MBSB) boleh disusur kembali dengan melihat sejarah penubuhan *Federal and Colonial Building Society Limited* yang diperbadankan pada tahun 1950. Pada tahun 1956, ia menukar namanya kepada *Malaya Borneo Building Society Limited* (MBBS), dengan Kerajaan Malaysia sebagai pemegang saham utama. MBBS telah disenaraikan di Bursa Saham Malaysia dan Singapura pada bulan Ogos 1963. Syarikat ini menjadi perbadanan di Malaysia di bawah Akta Syarikat, 1965. MBSB telah diperbadankan pada 17 Mac 1970 di Malaysia untuk mengambil alih operasi di Malaysia, dan telah disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur pada 14 Mac 1972.

Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan Permodalan Nasional Berhad (PNB) adalah pemegang saham utama MBSB. MBSB telah berkembang dalam peranannya daripada menjadi pembiaya harta yang pertama kepada pembekal kewangan yang menawarkan spektrum produk dan perkhidmatan inovatif di seluruh rangkaian cawangannya di seluruh negara. Syarikat MBSB menawarkan berbagai pakej perkhidmatan dan kemudahan kewangan khususnya untuk pegawai dan kakitangan awam kerajaan dan juga kakitangan syarikat berkaitan kerajaan (GLC) atau badan

berkanun termasuklah mereka yang memegang jawatan seperti juruteknik, jururawat, guru, jurutera, doktor, akauntan, peguam, kerani atau pembantu tadbir dan sebagainya. Antara kemudahan-kemudahan pembiayaan kewangan yang popular ialah seperti pinjaman peribadi, pinjaman perumahan, pinjaman perniagaan dan banyak lagi. MBSB ditakrifkan sebagai Institusi Berjadual di bawah Perbankan dan Akta Institusi Kewangan 1989 (BAFIA). Status syarikat kewangan terkecuali telah diberikan kepada MBSB pada 1 Mac 1972 oleh Kementerian Kewangan dan status ini kekal hingga kini. Ini membolehkan MBSB untuk menjalankan perniagaan pembiayaan dalam ketiadaan lesen perbankan.

MBSB adalah antara syarikat kewangan yang kukuh di Malaysia, dan MBSB menyedari bahawa tenaga yang paling penting dalam organisasi adalah pekerja-pekerja mereka yang telah membantu untuk mengubah MBSB menjadi warga korporat yang kukuh sehingga kini. Dari maklumat Jabatan Sumber Manusia MBSB sehingga Jun 2012, MBSB mempunyai seramai 1230 orang pekerja yang terdapat di 35 pusat jualan dan perkhidmatan, dan sembilan pejabat perwakilan di seluruh negara. Tenaga kerja diwakili oleh pelbagai kaum, peringkat umur dan kelayakan dari seluruh negara. Bagi mencapai matlamatnya, MBSB telah memulakan program pembangunan berstruktur untuk membantu membangunkan kepimpinan, teknikal dan kemahiran insaniah dalam kalangan kumpulan pekerja yang berbeza dan telah mengambil segala langkah yang perlu untuk menjadi entiti berprestasi tinggi selaras dengan Program Transformasi GLC.

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2003). *Komunikasi untuk pengurus*. Kuala Lumpur, Malaysia: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Accord Management Systems. (2004). *Employee engagement strategy: A strategy of analysis to move from employee satisfaction to engagement*. Diperoleh daripada <http://accordmanagementsystems.com/amsfiles/engagementwhitepaper.pdf>
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2002). Employee perceptions of relationships between strategy, rewards and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 115-139.
- Amran Rasli, Huam H. T., Thoo A. C., & Bandar Khalafa. (2012). Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 40, 209-214.
- Ashok, M. (2005). *Engagement for the mind body and soul*. Nerul, India: Human Capital.
- Babbie, E. R. (1995). *The practice of social research*, USA: Wadworth Publication Corporation.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-23.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bates, S. (2004). *Getting engaged: HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumark, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business succes. *Workspan*, 47, 48-52.
- Baumruk, R., & Gorman, B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing. Diperoleh daripada <http://www.insala.com/employee-engagement/why-managers-are-crucial-to-increasing-engagement.pdf>



- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2003). *Leadership forecast: A benchmarking study*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Blessing, W. (2006). *Employer Engagement Report 2006*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Buhler, P. (2006). Engaging the workforce: A critical initiative for all organizations. *SuperVision: National Research Bureau*, 67(9), 18-20.
- Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*.  
Diperoleh daripada <http://gmj.gallup.com>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). *How engaged are British employees? Annual survey report*. London: CIPD. Diperoleh daripada [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
- Clampitt, P. G. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc .
- Coffman, C. (2000). Is your company bleeding talent?: How to become true 'employer of choice'. *The Gallup Management Journal*.  
Diperoleh daripada  
<http://businessjournal.gallup.com/content/292/your-company-bleeding-talent.aspx>
- Coffman, C. (2002). The high cost of disengaged employees. *The Gallup Management Journal*. Diperoleh daripada  
<http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengaged-employees.aspx>
- Development Dimensions International. (2004). *Selection forecast 2004: Executive summary*. Diperoleh daripada  
[http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trendresearch/selectionforecast2004\\_es\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trendresearch/selectionforecast2004_es_ddi.pdf)
- Deepprose, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. New York, NY: AMACOM.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.
- Durkin, D. (2007). How loyalty and employee engagement add up to corporate profits. *Chief Learning Officer*, 6(11), 30.

- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2005). *Highlearners as high performers*. Lominger in Focus. Minneapolis, MN: Lominger Limited Inc.
- Faizah Yunus. (2002). Latihan dan pembangunan. *Malaysian Journal of Social Administration*, 1, 79-91.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Frank, A., & Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart & Winston.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1993). *How to design and evaluate research in education* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gallup. (2006). *Gallup Study: Engaged employees inspire company*. Diperoleh daripada <http://gmj.gallup.com/content/24880/gallup-study-engagedemployees-inspire-company.aspx>
- Glasscock, S., & Gram, K. (1995). Winning ways: Establishing an effective workplace recognition system. *National Productivity Review*, 14(3), 91-102.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harcourt, J., Krizan, A. C., & Merrier, P. (1996). *Business communication* (3rd ed.). Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-79.

- Human Resource in a Nutshell (2011). *Employee development, purpose and types*. Diperoleh daripada <http://www.hrnutshell.com/topics/topics-covered-group1-key-tosurvival/learning-development/item/222-employee-development-purpose-and-types>
- International Survey Research. (2004). *Employee engagment in context*. Diperoleh daripada [www.isrsurveys.com](http://www.isrsurveys.com)
- Jaffe, D. T., & Scott, C. D. (1991). *Empowerment: A practical guide for success*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Jamia Azliana Jamal. (2011). *Factors influencing employee engagement: A study among employees of a printing company*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Johnson, G. (2004) . Otherwise engaged. *Training*, 41(10), 4.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-50.
- Kamus Dewan. (1992). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kinnear, P. R., & Gary, C. D. (1996). *SPSS for windows made simple*. United Kingdom, UK: Psychology Press, Taylor & Francis.
- Konrad, A. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practice. *Ivey Business Journal*, March/April, 1-6.
- Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Educational and Psychological measurement*, 30, 607-610.
- Larry, R. S., & Donald, J. L., (1994). *Managerial communication: Strategies and applications*. Burr Ridge, ILL: Irwin.
- Lazear, E. P. (1989). Pay equity and industrial politics. *Journal of Political Economy*, 97(3), 561-580.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw Hill.
- Lockwood, N. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role*. Society for Human Resource Management Quarterly. New York, NY: Longman.
- Luthans, F. (2001). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Macey, W., & Schneider, B., (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organisational Psychology*, 1, 76-83.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Manpower Services Commission (1981). *Glossary of training terms*. London: HMSO.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work . *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 11-37.
- MBSB Annual Report. (2011). Diperoleh daripada [www.mbsb.com.my-Malaysia](http://www.mbsb.com.my-Malaysia)
- Miller, K. (2001). Quantitative research methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 137–160). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mohamad Safuan Mohd Nazam. (2011). *Masalah komunikasi dalam industri pembinaan dari aspek bahasa*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.
- Muhd Mansur, A. (1998). *Komunikasi dalam pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Parsley, A. (2006). *A roadmap for employee engagement*. Diperoleh daripada <http://www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/a-road-map-for-employeeengagement.asp>
- Rasberry, R. W., & Lindsay, L. L. (1994). *Effective managerial communication* (2nd ed.). Belmont, California: Wadsworth Inc.
- Rashmi, F. (2011). Rewards and recognition of employees: A case study at Grasim Industries Limited, Nagda. In P. Pawan & P. K. Jain (Eds.). *Excellence beyond* (pp. 23-30). New Delhi, ND: Excel Books.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49, 36-39.
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (1992). *Organizational communication for survival*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (1992). *Communication: Apprehension, avoidance, and effectiveness* (3rd ed.). Scottsdale, AZ: Gorsuch Scarisbrick.
- Ricks, B. R., Ginn, M. L., & Daughtery, A. S. (1995). *Contemporary supervision* (2nd ed.). New York, NY: Mcgraw Hill Inc.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
- Rini Wati, Shahril. (2010). *Employee engagement in Malaysia's education industry: A survey of Cosmopoint, Kuala Lumpur*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Ron Cacioppe. (1999). Using team individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 322-331.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (1999). *Evaluation: A systematic approach* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamic of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro J. M. (2005). Linking organisational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salie, S., & Schlechter, A. (2012). A formative evaluation of a staff reward and recognition programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(3), 1-11.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th ed.). New York, NY: John Willey & Sons Inc.
- Shaffer, J. (2004). *Measureable payoff: How employee engagement can boost performance and profits*. New York, NY: Communications World

- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Silverman, M. (2004). *Non-financial recognition-The most effective of rewards*. United Kingdom, UK: Institute of Employment Studies.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingency of reinforcement: A theoretical analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tower Perrin. (2005). *Tower Perrin 2004 European talent survey: Reconnecting with employees: Attracting, retaining and engaging your workforce*. Research report. UK, London: Tower Perrin.
- Tower Perrin. (2008). *Tower Perrin global workforce study*. Diperoleh daripada <http://towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=global/publications/gws/index>
- Tower Perrin. (2008). *Confronting myths: What really matters in attracting, engaging and retaining your workforce?* New York, NY: Global Workforce Study.
- Tower Watson. (2010). *Malaysians value job security and stability 2010*. Diperoleh daripada <http://towerwatson.com/en-MY/Press/2010/04/Malaysians-Value-Job-Security-and-Stability>
- Tomlison, G. (2010). Building a culture of high employee engagement. *Strategic HR Review*, 9, 3.
- Truelove, S. (1995). Developing employees. In S. Truelove (Eds.). *Handbook of training and development* (pp. 336). Oxford, England: Blackwell.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. London: CIPD.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. United States, USA: John Wiley & Sons.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

- Vazirani, N. (2007). *Employee engagement*. Diperoleh daripada [http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working\\_papers/employee\\_engagement.pdf](http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf)
- Watson Wyatt. (2008). 2007/2008 communication ROI study. *Secrets of top performers; How companies with highly effective employee communication differentiate themselves*. Diperoleh daripada [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)
- Wayne, S. J., Shore, M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wellin, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2006). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Diperoleh daripada [http://www.wip.ddiworld.com/pdf/ddi\\_employeeengagement\\_mg.pdf](http://www.wip.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- Zigon, J. (1998). *Rewards and performance incentives*. Diperoleh daripada <http://zigonperf.com>
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods* (7th ed.). Ohio: South-Western Educational Publishing.